



FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - FASA
CURSO: ADMINISTRAÇÃO
DISCIPLINA: MONOGRAFIA ACADÊMICA

**GOVERNANÇA CORPORATIVA E
SISTEMA DE GESTÃO AMBIENTAL ISO 14001: UM ESTUDO DE CASO DA
USINA HIDROELÉTRICA DE SAMUEL**

CLOVIS SANTANA
RA 2037486/5

PROFº. ORIENTADOR: MARCELO GAGLIARDI

Brasília/DF, Maio de 2007

CLOVIS SANTANA LARANGEIRA

**GOVERNANÇA CORPORATIVA E
SISTEMA DE GESTÃO AMBIENTAL ISO 14001: UM ESTUDO DE CASO DA
USINA HIDROELÉTRICA DE SAMUEL**

Monografia apresentada como um dos requisitos para conclusão do curso de Administração do UniCEUB Centro Universitário de Brasília.

Profº. Orientador: Marcelo Gagliardi

Brasília/DF, Maio de 2007.

CLOVIS SANTANA LARANGEIRA

**GOVERNANÇA CORPORATIVA E
SISTEMA DE GESTÃO AMBIENTAL ISO 14001: UM ESTUDO DE CASO DA
USINA HIDROELÉTRICA DE SAMUEL**

Monografia apresentada como um dos
requisitos para conclusão do curso de
Administração do UniCEUB Centro
Universitário de Brasília.

Profº. Orientador: Marcelo Gagliardi

Banca examinadora:

Profº. Marcelo Gagliardi
Orientador

Prof(a)._____
Examinador(a)

Prof(a)._____
Examinador(a)

Brasília/DF, Maio de 2007.

“Eu quero, eu vou, eu faço”.

In memoriam Jerônimo Silva Laranjeira.

A minha esposa Rosi, pela paciência e compreensão e aos meus filhos Thaíssa e Gusthavo pelo carinho e seu Amor.

Agradeço o empenho e dedicação do Engº Ronaldo Alves de Sousa e a oportunidade de estar concluindo mais uma etapa e ao Professor orientador Marcelo Gagliardi, pela atenção, auxílio e paciência prestados para a realização deste trabalho.

RESUMO

O presente trabalho propõe a discussão a respeito dos processos de aprimoramento do sistema de gestão focado nas constantes mudanças do cenário mundial visando buscar estabelecer um pilar de sustentabilidade empresarial que perpassa da implementação de um sistema de gestão ambiental na região norte do Brasil observando que as práticas de governança corporativa que fazem parte de toda uma concepção de ferramentas de gestão vão muito além dos conceitos que serão aqui demonstrados e analisados no modelo de gestão corporativa em empresa S.A governo nas suas particularidades de sua estrutura organizacional onde teremos uma percepção clara do processo e viabilização do negócio, quanto empresa que têm na sua responsabilidade socio-ambiental e social o diferencial da sustentabilidade para a geração e transmissão de energia elétrica dentro do setor elétrico nacional. Foi realizada uma pesquisa bibliografia onde buscou-se identificar na literatura existente o conceito de governança corporativa e as suas práticas na implementação de um sistema de gestão ambiental por meio de coleta de dados em entrevista semi-estruturada que possibilitasse confrontar a teoria com as práticas desenvolvidas pela empresa e como são suas ações corporativas que possibilitam a implementação. Resultado de suas ações corporativas nas sistematizações dos processos por diretrizes de seu planejamento empresarial que perpassa por sua estrutura organizacional e cultura da empresa. Destaca-se a percepção da legislação como regulamentação, mais não como órgãos fiscalizadores das leis que estabelecem o mercado no que tangem a percepção da viabilidade dos processos de certificação NBR-ISO-14001 – sistema de gestão ambiental nas práticas de governança corporativa.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
2	EMBASAMENTO TEÓRICO	16
3	ESTUDO DE CASO	26
3.1	Implantação do sistema de gestão ambiental e as práticas de governança corporativas na gestão eletronorte	28
3.2	Discussão teórica.....	36
3.2.1.	Teorias da Governança corporativa	36
3.2.2.	Prática de Governança Corporativa	36
3.2.3.	Teorias do Sistema de Gestão Ambiental	37
3.2.4.	Práticas do Sistema de Gestão Ambiental	38
3.2.5.	Sistema de Gestão Ambiental	39
4	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	40
	REFERÊNCIAS.....	43
	APENDICE A - Entrevista com o Gerente de Gestão Ambiental - Eletronorte	44

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ABNT	Associação Brasileira de Norma Técnica
ANEEL	Agência Nacional de Energia Elétrica
BOVESPA	Bolsa de Valores de São Paulo
COB	<i>Commission des Operations de Bourse</i>
CONAMA	Conselho Nacional do Meio Ambiente
CVM	Comissão de Valores Mobiliários
CONSEMA	Conselhos Estaduais de Meio Ambiente
DICOR	Divisão de Credenciamento de Organismos
EIA	Estudos de Impacto Ambiental
ELETROBRÁS	Centrais Elétricas Brasileiras S.A
ELETRONORTE	Centrais Elétricas do Norte do Brasil S.A.
FED	<i>Federal Reserve Bord</i>
GMI	<i>Governance Metrics International</i>
IBAMA	Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e Recursos Naturais Renováveis
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
IEGA	Indicador de resultados Eficiência da Gestão Ambiental
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
JIPM	<i>Japan Institute of Plant Maintenance</i>
MMA	Ministério do Meio Ambiente
NBR-ISO-14001	<i>Normas Brasileiras - International Organization for Standardization</i>

NACD	<i>National Association of Corporate Directors</i>
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
ONG'S	Organizações Não-Governamentais
ONU	Organização das Nações Unidas
PGA	Programa de Gestão Ambiental
RIMA	Relatório de Impacto Ambiental
SGA	Sistema de Gestão Ambiental
TPM	<i>Total Productive Maintenance</i>
TQC	<i>Total Quality Control</i>
TQM	<i>Total Quality Management</i>
WEF	Fórum Econômico Mundial
5`S	Cinco Sentidos Japoneses

1 INTRODUÇÃO

A sociedade de um mundo cada vez mais globalizado e com níveis de cobranças das organizações, em relação às transparências das informações para os acionistas e suas relações organizacionais, assim de forma geral promover uma gestão imparcial que perpassasse os acionistas, colaboradores, fornecedores e clientes, ou seja, a integralização de todos os seus *stakeholders*.

Segundo Tachizawa (2005, p. 21):

Diante dos avanços e a expansão da conscientização da sociedade de que o meio ambiente tem um papel fundamental no novo posicionamento com o efeito da competição globalizada de uma nova ordem econômica, que vem focada na transparência pública das organizações, é a implementação do balanço social com instrumento de gestão.

A notoriedade de todos estes fatores econômicos e sociais possibilitará desenvolver um estudo comparativo das práticas de Governança Corporativa com enfoque da viabilidade de implementação de um Sistema de Gestão Ambiental conforme a NBR-ISO-14001.

Dentro do processo de implementação do Sistema de Gestão Ambiental (SGA), onde o desenvolvimento socioeconômico dos impactos causados pela implantação da infra-estrutura de uma usina hidroelétrica sobre o meio ambiente. Objetivando o estudo de caso da Usina Hidrelétrica Samuel (UHE Samuel) situada no rio Jamari, afluente da margem direita do rio Madeira, no município de Ariquemes. Sendo um empreendimento da empresa Centrais Elétricas do Norte do Brasil S/A.

De acordo com Tachizawa (2005, p. 25) em suas afirmações:

As organizações no novo contexto necessitam partilhar do entendimento de que deve existir um objetivo comum, e não um conflito, entre desenvolvimento econômico e proteção ambiental, tanto para o momento presente como para as gerações futuras.

Como uma sociedade com padrões de exigências cada vez mais voltados para a transparência das relações das organizações e seus balanços sociais. São estes posicionamentos que estaremos levantando junto à organização a

fim de contextualizar os vários parâmetros que possibilitem um melhor acompanhamento do processo de mitigação dos impactos provocados pela instalação de uma usina hidroelétrica, em face da relevância dos resultados econômicos e sociais, preocupação ecológica, controle da qualidade e competitividades de seus produtos.

Como a contextualização apresentada pretende observar as práticas de Governança corporativa, se estarão em perfeita sintonia com os acontecimentos do novo pensamento que perpassa por todo um processo de conscientização que vai além do simples fato de melhor produzir, com maior qualidade, com o envolvimento de todos e com a percepção das novas práticas de gestão que constituem uma melhor integralização de todos os *stakeholder*, ou seja, um “novo paradigma” que tem na preocupação da perenidade das organizações como fator preponderante para o novo conceito de gestão organizacional.

Preocupação com as questões ambientais são fatores determinantes da verificação da existência dos procedimentos de práticas de governança corporativa conforme defini o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) na viabilidade da implementação de um sistema de gestão ambiental (SGA) conforme estabelecido pela NBR-ISO-14001.

Preocupação latente da sociedade em relação às organizações e qual deve ser o melhor desenvolvimento, uma vez que os recursos e insumos do meio ambiente estão pressionando-os a adotar medidas de soluções de sua sustentabilidade.

Justifica-se a escolha do tema, face às necessidades eminentes da globalização e a busca constante de aprimoramento dos processos de gestão empresarial em uma evolução natural para integralização e, assim, fortalecendo os meios produtivos, o controle da qualidade e a preservação do meio ambiente.

O tema escolhido para o desenvolvimento é governança corporativa na viabilidade da implementação do sistema de gestão ambiental através do

processo de certificação Serie NBR - ISO 14001. Portanto, defini-se como tema delimitado:

Governança Corporativa e Certificação NBR ISO 14001: Um Estudo de Caso da Usina Hidroelétrica Samuel (UHE Samuel) na Cachoeira de Samuel no município de Candeias do Jamari, no estado de Rondônia.

O problema proposto é identificar quais os fatores determinantes para implantação do sistema de gestão ambiental (SGA) nas ações corporativas da Eletronorte?

Este trabalho teve como objetivo geral comprovar as práticas de governança na implementação do Sistema de Gestão Ambiental NBR ISO-14001, no estudo de caso da Usina Hidroelétrica de Samuel no Estado de Rondônia, empreendimento das Centrais Elétricas do Norte do Brasil S.A. – Eletronorte.

E, como objetivos específicos: levantar informações da abordagem do tema proposto para o trabalho, na elaboração de comparativos que evidenciem a necessidade e a demanda do mercado em relação à certificação NBR ISO 14001 e as práticas de governança corporativa na Eletronorte. Contextualizar a partir de autores referenciados o processo de certificação NBR Serie ISO 14001 e as práticas de governança corporativa ocorridas;

Optou-se por delimitar o tema a partir de uma apresentação de um estudo de caso da Usina Hidroelétrica de Samuel - UHE Samuel (RO), viabilidade das práticas de governança corporativa na implementação do Sistema de Gestão Ambiental.

Como metodologias foram utilizadas as seguintes pesquisas bibliográficas, que de acordo com Gil (1999, p.65), “é desenvolvida a partir de publicações em periódicos científicos e como base em livros”, serão utilizadas as publicações existentes em suas contextualizações das práticas de governança corporativa vinculada à bolsa de Valores de São Paulo – BOVESPA, e Instituto

Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC, já para as certificações temos a NBR Serie ISO, em suas publicações.

Gil (2002, p. 88), exemplificando a pesquisa bibliográfica “quase que exclusivamente, com materiais disponíveis em bibliotecas”.

A pesquisa exploratória como definida por Gil (2002 p. 41), “planejamento bastante flexível que envolve o levantamento bibliográfico; entrevista com pessoas que tiveram experiência prática com o problema pesquisado ou análise de exemplos”. Onde estaremos abordando o estudo de caso proposto.

Que, segundo Lakatos e Marconi (2005, p. 108), “o método do estudo de caso consiste de determinados indivíduos, profissões, condições, instituições, grupos ou comunidades, com a finalidade de obter generalizações”.

Em contra partida Gil (2002, p. 54), define estudo de caso: “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento. Proporcionar uma visão global do problema ou de identificar possíveis fatores que o influenciam ou são por ele influenciados”.

De acordo com Lakatos e Marconi (2005, p. 176/188), Pesquisa direta:

Constitui-se, em geral, no levantamento de dados no próprio local onde os fenômenos ocorrem, onde os dados são obtidos através de pesquisa de campo ou de laboratório. Pesquisa indireta levantamento de dados em variadas fontes, quaisquer que sejam os métodos. Informações prévias sobre o campo de interesse. Por intermédio de pesquisa documental (ou fonte primárias) e pesquisa bibliográfica (ou de fontes secundárias).

Neste tema, o estudo de caso de uma realidade segmentada procura estabelecer as aplicabilidades das práticas de governança corporativa na implementação do sistema de gestão ambiental. A organização Eletronorte S.A. oferece uma gama considerável de informações de grande valia para efetivação da pesquisa proposta, por ser empresa que se compromete em construir uma sensibilidade ambiental de seus profissionais e da sociedade presente em sua área

de atuação. O empreendimento da usina hidrelétrica de Samuel na cachoeira de Samuel no município de Candeias do Jamari, no estado de Rondônia.

Forma utilizada para a coleta de dados foi de uma entrevista semi-estruturada, composta de cinco perguntas que visaram estabelecer como se deu o processo de implantação do sistema de gestão ambiental da Eletronorte e quais são as práticas de governança corporativa já utilizada pela empresa.

Segundo Triviños (1987, p.46) temos:

Entrevista semi-estruturada é aquela que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante. Desta forma, o informante seguindo espontaneamente a linha do seu pensamento e de suas experiências, dentro do foco principal colocado pelo investigador, começa a participar do conteúdo da pesquisa.

Feita a coleta de dados com a entrevista com o gerente de gestão ambiental, visou-se considerar os pontos mais relevantes da transcrição da íntegra da gravação, onde, obtivemos a autorização para a divulgação dos dados apontados.

2 EMBASAMENTO TEÓRICO

De acordo com Hallqvist (STEINBERG et al, 2003, p.109), fomenta sobre o IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - “é o sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, envolvendo os relacionamentos entre Acionistas/Cotistas, Conselho de Administração, Diretoria, Auditoria Independente e Conselho Fiscal”.

Através de palestras em cursos realizados no exterior vão se fomentando as boas práticas de governança corporativa, citando ainda Hallqvist(STEINBERG et al, 2003) em uma de suas palestras em maio de 1998, em um seminário em *Boston* e *Nova York*, onde se levou 22 brasileiros, entre os quais:

Três professores da *Harvard Business School*, membros da *National Association of Corporate Directors* (NACD) e Henrique Meirelles, então presidente mundial do *Bank Boston* colega de classe de Hallqvist em *Harvard*. Visitaram a Bolsa de *Nova York*, a *Nasdaq*, um escritório de advocacia especializado no assunto, o Citibank e ouvira o ex-presidente de um dos maiores fundos pensão americano, Robert Carlson, do Calpers estimulador da Governança corporativa nos Estados Unidos. (STEINBERG et al, 2003, p.109).

Fazendo o mesmo na Europa no *Bank of England* e na Bolsa de Londres, já em Paris ouviram:

Marc Viónot, presidente do comitê que elaborou o código de boas práticas de governança corporativa, e a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), que lançou seu código de boas práticas, e ouviram ainda Michel Prata, presidente da *Commission des Opérations de Bourse*(COB), o equivalente francês da CVM, e da associação que reúne todas as entidades do gênero no mundo. (STEIMBERG et. al, 2003, p.111).

Assim com todas estas etapas vencidas se faz a elaboração da espinha dorsal do Instituto Brasileiro de Governança Corporativas - IBGC e a divulgação do seu código de melhores práticas de governança corporativa se baseou nas:

Reflexões dos próprios conselheiros sobre a Lei das Sociedades Anônimas e sobre suas experiências; as conclusões do estudo *International Comparison of Board Best Practices*, editado em 1988 por Holly Gregory e Elizabeth Forminard, sob a supervisão de Ira Millstein – o maior nome da governança corporativa dos Estados Unidos. Com o documento Governança corporativa – subsídio ao Código brasileiro de melhores

práticas que foram extraídas do *Top Management Summit*, promovido pela Fundação Dom Cabral em Itu (São Paulo) em 1997, onde o texto, o conselho de administração – recomendações práticas para seu melhor funcionamento, publicado por Roberto Teixeira da Costa em 1996. (STEINBERG, 2003, p. 111).

Conforme relatado por Steinberg (2003, p.112) o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC lançou o código de melhores práticas de governança corporativa em 1999, mas logo reeditado em 2001, passando a tratar dos assuntos relacionados aos acionistas, diretores e auditores independentes que após o escândalo da Enron se torna uma preocupação mundial.

Inicialmente o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC nas ponderações de Steinberg (2003, p.109 a p.113), era procurado por empresas familiares de porte médio e capital brasileiro, e com o desafio de atingir as empresas, mais só foram sendo viabilizadas com os impulsos da Comissão de Valores Mobiliários - CVM (2007) como um conjunto de práticas que tem por finalidade otimizar o desempenho de uma companhia ao proteger todas as partes interessadas, tais como investidores, empregados e credores, facilitando o acesso ao capital e pela nova Lei das Sociedades Anônimas – Lei 10.303 de 31 de outubro de 2001.

Nas ponderações a respeito do conselho de Administração Hallqvist define conselho de administração é uma representação da propriedade e deve garantir que a diretoria trate bem todos os *stakeholders* – empregados, fornecedores, governos, município e ambientalistas, entre outros. (STEINBERG, 2003, p.109 - 113)

Enfatizando a transparência, que deve ser não só para os acionistas, mais sim para todos os *stakeholders* em benefício da própria empresa.

A Governança Corporativa segundo Steinberg (2003, p.28), “dependem da adoção tanto para capital aberto das organizações da integralização de todo o seu interesse”. Surge no fim de 2002 o conceito de medida de governança corporativa (GMI) *Governance Metrics International*, que passa a classificar empresas mundiais por um único critério de Governança Corporativa. Junto como *Standard & Poor's* (S&P), representa um novo segmento que “tem transformado as características anteriormente suaves de Governança em rígidas metas qualitativas”

(*newsletter da Global Proxy Watch*, 18/10/2002), fazendo uma constatação do *case Enron*, balanço fraudado, 2002 propõem alguns tópicos:

- Estrutura de Governança.
- Desempenho do valor das ações.
- Independência do conselho de administração.
- Gestão de conflitos de interesse.
- Sistemas de compensação dos executivos
- Avaliação Financeira
- Noções de cidadania corporativa.
- Responsabilidade Social

Partindo do Fórum Econômico Mundial (WEF, na sigla em inglês), em Nova York, 2002, conforme relatado por Steinberg (2003, p.30), “a declaração conjunta recomendando a responsabilidade corporativa como prioridade para as empresas, ficando conhecida como cidadania corporativa global: o desafio de liderança para CEOs e conselhos”. Ainda segundo Steinberg (2003, p.36), “na Lei Sarbanes-Oxley - permite responsabilizar judicialmente os presidentes executivos pelos resultados financeiros e obriga o mundo corporativo a ser mais transparente”.

A respeito da autocrítica americana Steinberg (2003, p.41) faz uma abordagem clara e sucinta do capitalismo anglo-americano, onde se tem “defeitos já antigos no sistema de governança corporativa” referência da declaração de Alan Greenspan, presidente do *Federal Reserve Board* (FED), ganância infecciosa:

- Prestação de contas insuficiente.
- Falta de transparência.
- Falhas institucionais.
- Direito de escolher conselheiros supostamente Independentes.
- Seleciona auditores

Definido Steinberg (2003, p. 59) “a respeito da entrada e saída dos herdeiros através de competências submetendo ao conselho de administração”. Empresa diversificada em *holding* com aceite dos conselhos de administração.

Segue alguns pontos que Steinberg considera importantes:

- Zelar pela manutenção do controle acionário;
- Planeja a sucessão;
- Criar critérios de ingresso de familiares na empresa;
- Estabelecer regras de saída de acionistas;
- Definir a política de dividendos da *holding* controladora;

- Adotar um sistema de informações para acionistas e conselheiros e futuros gestores;
- Implantar um código de ética para sócios e familiares;
- Criar um fundo para acionistas (a ser utilizado em caso de compra de ações de outros sócios);
- Organizar o testamento a adoção em vida (proteção patrimonial);
- Orientar a transição pós – presidência (para que o cargo seja transferido no momento certo).

Steinberg (2003, p. 60), comprova o nível de governança corporativa em que se encontram as empresas brasileiras, como é o caso da Odebrecht, uma das gigantes da construção pesada e petroquímica atuando em mais de 13 países e controladas por um *holding* de capital fechado que têm um representante da família no conselho de administração, cinco conselheiros de origem interna, diretores e quatro conselheiros independentes.

Steinberg (2003, p. 60), afirma que:

Na engenharia e construção há de se destacar a Braskem que integra o Nível 1 de Governança Corporativa da Bovespa concessões com CCR, no mercado novo da Bovespa. O Conselho de administração avalia, identificar e liberar o CEO como curador com foco na agregação de valor do Instituto de Hospitalidade Odebrecht.

Steinberg (2003, p. 60), identifica alguns dos pilares que são levados em conta na Odebrecht:

- Confiança no ser humano, em sua capacidade e desejo de evoluir;
- Participação na concepção e realização do trabalho, produzindo e compartilhando resultados;
- Reinvestimento dos resultados, gerando novas oportunidades;
- Desenvolvimento das pessoas através da educação pelo e para o trabalho;
- Ação descentralizada por meio de delegação planejada;
- Servir o cliente com qualidade, produtividade, inovação e responsabilidade.

A lei de Sociedades Anônimas foi recentemente alterada, em função da temática da governança corporativa como fomentada por Simões (2003, p. xiii), onde a alteração legislativa do novo código civil, que modifica substancialmente as demais formas societárias.

Verificações do ponto jurídico da forma de adoção de discussão das chamadas boas práticas de governança corporativas devem interferir nos conflitos

de interesses entre os acionistas a se abster do direito de voto ou do poder de controle, assim se constituindo uma questão jurídica fundamental para incorporação dessas práticas no ordenamento societário.

Como enfoque jurídico de Simões (2005, p.xv),

A questão da governança corporativa quanto à possibilidade de interferência no exercício do direito de voto, num exame das convergências sobre os interesses sociais. A Lei 10.303, de 31 de outubro de 2001, destacada pelo Deputado Antonio Kandir a elaboração da Lei das S/A, onde a necessidade das empresas brasileiras de contar com as alternativas de crédito amplas, rápidas e flexíveis, no mercado de capitais, onde essas empresas se atingissem padrões de governança corporativa inspirasse confiança em face das novas exigências dos investidores.

Para Kandir (*apud* SIMÕES, 2001, p.3), essas ações encurtariam o caminho na direção do aumento de competitividade, através de diminuição dos riscos de investidor como resultado de maior dispersão dos investimentos e conseqüente aumento de liquidez.

A reforma levada a efeito teve por escopo introduzir na lei das Sociedades Anônimas um conjunto de disposições que se traduzem em maior proteção dos acionistas minoritários sob a inspiração das modernas concepções de governança corporativa, em especial no que se refere ao aumento da proteção de interesses patrimoniais desses acionistas, bem como incremento da transparência e do dever de prestar contas da administração das companhias. (KANDIR *apud* SIMÕES, 2003, p. 3).

É neste sentido que é ressaltada a importância de uma boa governança corporativa para o desenvolvimento e fortalecimento do mercado, mais, entretanto, não há um padrão definido para as empresas, e mesmo com os avanços da nova Lei das S/A, a proteção do investidor (acionistas) ainda é pouco favorecido no mercado brasileiro. Na tentativa de melhorar esse cenário, entidades independentes e órgãos reguladores tentam melhorar o nível de relações entre empresas e seus respectivos *Stakeholders*.

Sob esta ótica de Tachizawa (2005, p. 27), o presente levantamento é justificável pela importância atribuída atualmente ao tema Sistema de gestão Ambiental, as preocupações com o meio ambiente e sua sustentabilidade e conservação, já em 1970 se deu à regulamentação e do controle ambiental na conferência da ONU, em Estocolmo 1972, assim de forma estrutural passa a ser

crime em vários Países poluir, em 5 de junho de 1972 o dia Internacional do meio ambiente.

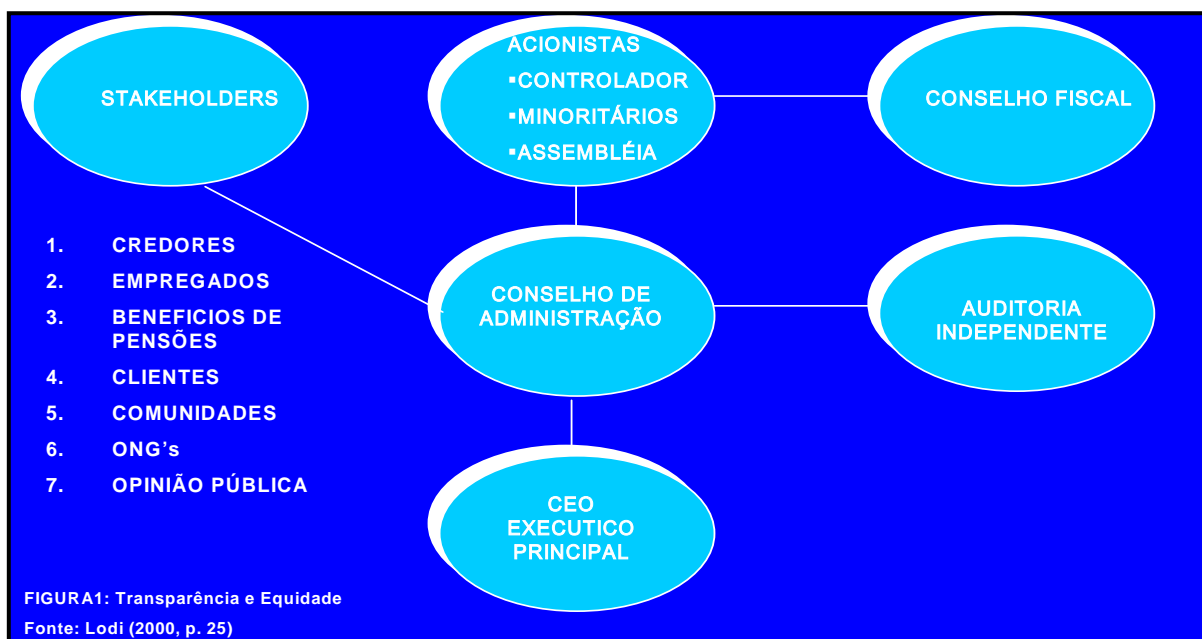
O processo de implementação de novo pensamento segundo Tachizawa (2005, p. 27);

Deve ser acompanhado por uma mudança de valores, passando da expansão para a conservação, da quantidade para a qualidade, da dominação para a parceria um novo paradigma com reflexões imediatas nas escolas de formação e preparação de administradores.

Ainda na visão holística de Tachizawa (2005, p. 28),

Um mundo integralizado na sistematização de uma nova dimensão ecológica, onde temos a gestão ambiental que perpassa do pensamento mecanicista para um sistêmico na concepção do mundo como uma máquina para um sistema vivo, as organizações como sistemas vivos que pressupõem um prisma de novas possibilidades que não podem ser controlados rigidamente por meio de intervenções diretas, mais podem ser influenciadas pela transmissão de orientações e emissões de impulsos.

A gestão integralizada passa por todo o processo de conscientização das práticas de governança corporativa que fomentado a respeito da história do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (STEINBERG *et all*, 2003, p. 109), Lodi (2000, p. 25), “que demonstram aos sócios da organização que a parte central da empresa é regida pelo conselho de administração e que propõem nova concepção com a governança corporativa ao centro da organização”, percebendo as deficiências dos conselhos de administração, fundaram em 27 de novembro de 1995, o Instituto Brasileiro de Conselheiros de Administração (IBCA). Focados em discutir as melhores práticas para os conselhos de administração e com a percepção da interdependência entre acionistas, CEO's, auditorias, conselho fiscal, ética e conflitos de interesse.



Valle (2002, p. 33), evidenciando a integralização do conceito de gestão ambiental assim “partindo da preocupação, com a qualidade ambiental das organizações, a imagem de seus produtos para o novo conceito de ecoproduto”, um exemplo clássico é a dos refrigeradores emissores de CFC’s (clorofluorcarbonetos). Com a entrada em vigor das normas internacionais de gestão ambiental em 1990, conhecida série ISO 14000, que estabelece um novo conceito e uma nova preocupação por parte das empresas com qualidade e competitividades de seus produtos e serviços numa nova estruturação de gestão ambiental para adequação organizacional, como já levantado pela Eco-92 (a segunda Conferência Mundial para o Meio Ambiente e Desenvolvimento), como também o tratado de Kyoto 1997, onde se tem destacado os órgãos de fiscalização e as Organizações Não-Governamentais (ONG’s) ambientais.

Com a incorporação dos conceitos de desenvolvimento sustentável e conscientização ambiental, propõem uma reformulação da cultura das empresas. (VALLE, 2002, p. 33).

O Sistema de Gestão Ambiental (SGA) parte da premissa do compromisso da alta administração com políticas ambientais no planejamento da gestão dos riscos na implementação das ações de controle, documentação,

treinamento com verificação dos resultados encontrados, em um processo de retroalimentação das informações e seus aperfeiçoamentos.

Segundo Valle (2002, p.74):

A preocupação constante com o sistema de informação define uma estratégia de desenvolvimento de programas de gestão ambiental, que se consiste de um planejamento estratégico da legislação em vigor e as futuras, a fim de estar se antecipando às mudanças de caráter físicas e operacionais dos insumos como a água, energia, matéria – prima entre outros que fazem parte da previsão de geração de resíduos sólidos, efluentes líquidos, emissores atmosféricos ou ruídos, que impacta em desenvolvimento dos programas de gestão ambiental (PGA), onde suas metas devem ser revista com certa periodicidade. Legislação e licenciamento que até a década de 1970 não existia no Brasil. Algumas normas e regulamentos que tratam da saúde pública, da proteção à fauna e à flora e da segurança e higiene industrial era tudo que se podia reunir com relação a esse assunto. Atualmente, essa legislação existe e deve-se reconhecer, é bastante completa, abrangente e avançada.

Ainda para Valle (2002, p.75), há três planos distintos nas suas atuações:

- Locais de produção que promovam reduzir os impactos ambientais.
- Produtos, a fim de restringir o uso de materiais perigosos, e em sua composição e estabelecer limites aos impactos de sua utilização, ou seu desgaste durante sua vida útil.
- Condição ambiental que limitam em casos extremos atividades que vier a perturba uma área ou região que afetam o ecossistema local, ou em casos mais graves, o ambiente global. Ex.: Césio 137 em Goiânia, setembro 1987.

A Constituição Federal Brasileira de 1988 e as estaduais, a Lei Federal Nº 6938 de 31/08/1981, mais conhecida como Política Nacional do meio Ambiente, onde a “Lei do meio ambiente” é definida como citado por Valle (2002, p. 75), “o conjunto de condições, leis, influencias e interações de ordem física, química e biológica, que permitem, abrigar e reger a vida em todos as formas”. Destacando-se os diversos órgãos da estrutura federal como:

- Conselho Nacional do Meio Ambiente (CONAMA)
- Ministério do Meio Ambiente (MMA) que planeja, coordena, supervisiona e controla a política nacional do meio ambiente.
- Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e Recursos Naturais Renováveis – IBAMA
- Os Conselhos Estaduais de Meio Ambiente – (CONSEMA) e também a Associação Brasileira de Norma Técnica – ABNT que faz toda a parte de classificação, a triagem no resíduo, estabelecendo métodos de análise e

de amostragem, produzindo os símbolos de risco para identificação dos resíduos no transporte e armazenamento.

Valle (2002, p. 78), enfatizando vários processos que viabilizam o controle e normatização legislativa que:

O EIA-RIMA define o impacto ambiental como qualquer alteração das propriedades físicas, químicas e biológicas do meio ambiente, causada por alguma forma de matéria ou energia e resultante das atividades humanas, direta ou indiretamente afetem a segurança. A saúde, o bem-estar, as atividades sócio econômicas, a biota, as condições estéticas e sanitárias e a qualidade ambiental.

Referenciando-se nos relatórios de impactos ambientais (RIMA) propõem uma serie de medidas para as execuções dos processos que tenham um acompanhamento constante de auditorias, caracterizações de resíduos, monitoramento das ações a serem tomadas ou implementadas e as relações com o meio externo, onde temos, todas as participações de colaboradores e os órgãos gestores do poder publico. (VALLE, 2002, p.91).

Remete a uma reflexão profunda do que estar sendo feito para auxiliar o desenvolvimento sustentável para as próximas gerações, onde os processos de reciclagem como uma adequação de práticas de desenvolvimento ambiental no sistema de gestão ambiental. (VALLE, 2002, p. 99).

Por fim, retomando seus apontamentos propõem questionamento para a percepção dos processos que podem ser desenvolvidos a partir de um planejamento sócio-ambiental tem na certificação um conscientizado que todos fazem parte e podem estar contribuindo para um melhoramento das relações, dentro de uma diretriz para auditorias ambientais ISO 14010, ou guia ISO 64 que trata dos aspectos de inclusão Ambiental, com os rótulos na Norma ISO 14020, ou seja, toda uma documentação técnica para definições, padrões limites a serem praticados por cada gestor e todos aqueles que abrangem uma normatização do uso dos recursos.

Que segundo Valle (2002, p. 134):

A empresa deveria buscar desde já a certificação ambiental, mesmo sabendo que esse processo não é compulsório. A disseminação da prática de gestão ambiental contribui para a conscientização e maturidade da sociedade com relação ao tema ambiental, gerando efeitos positivos no

comportamento das organizações e estimulando atitudes proativas em favor da qualidade ambiental. (VALLE, 2002 p.150)

Com a definição de Valle (2002, p. 150), pode-se perceber claramente que:

A qualidade e competitividade no sistema de gestão ambiental fortalecem a adequação das organizações que se valem cada vez de uma integralização dos sistemas para uma gestão empresarial mais equilibrada dentro definições sócio-ambientais como demonstradas e como a busca da conjugação da certificação da gestão ambiental com a certificação em segurança e saúde e ocupacional (norma Ohsas 18001), que já vem sendo adotadas por varias organizações.

De acordo com as contextualizações apresentadas tanto da governança corporativa que foca nas questões relevantes das práticas fomentadas pelos diversos autores e embasadas pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, Comissão de Valores Mobiliários – CVM e Bolsa de Valores de São Paulo – Bovespa, pode-se estabelecer algumas questões que possibilitam estar comprovando a viabilidade de implementação de sistema de gestão ambiental no que tange o campo da administração na integralização da gestão corporativa.

Focado na participação do mercado que vem estabelecendo um processo continuo de busca de novos desafios no que tange a participação das corporações nas suas responsabilidades para com o meio onde ela se encontra e como ela estará lidando com a sua perenidade, dentre de um objetivo principal o que estão fazendo para que as gerações futuras possam usufruir as mesmas condições de sustentabilidade da organização como para integrante de uma sociedade mais igualitária.

3 ESTUDO DE CASO

Conforme Eletronorte (2007), as Centrais Elétricas do Norte do Brasil S.A. - Eletronorte é uma concessionária de serviço público de energia elétrica, subsidiária das Centrais Elétricas Brasileiras S.A. – Eletrobrás e tem como finalidade principal realização de estudos, projetos, construção e operação de usinas geradoras e de sistemas de transmissão e distribuição de energia elétrica, além da comercialização da energia gerada pela Empresa.

Criada em 20 de junho de 1973, com sede no Distrito Federal, a Eletronorte gera e transmite energia na Região Amazônica, nos estados do Acre, Amapá, Amazonas, Maranhão, Mato Grosso, Pará, Rondônia, Roraima e Tocantins. Por meio do Sistema Integrado Nacional, a Empresa comercializa energia em todo o território nacional.

A Usina Hidrelétrica Samuel (UHE Samuel) situa-se no rio Jamari, afluente da margem direita do rio Madeira, no estado de Rondônia, distando 52 km da cidade de Porto Velho, pela rodovia BR-364. O reservatório estende-se desde a localidade de Cachoeira de Samuel no município de Candeias do Jamari, até as proximidades da foz do rio Branco, no município de Ariquemes.

Com a necessidade de se efetivar uma revisão e atualização de seus procedimentos no campo sócio-ambiental a Eletronorte criou a Superintendência de Meio Ambiente, que vem buscando o equilíbrio entre a maximização dos benefícios energéticos, advindos da oferta de energia, introdução de infra-estrutura básica e geração de empregos em locais remotos e a minimização dos efeitos adversos de natureza sócio-ambiental.

Superintendência de Meio Ambiente - Organograma



Fonte: Eletronorte - Aprovado pela RD 0070/2006 de 07.02.2006

A partir de 1986, iniciou-se a elaboração dos Estudos de Impacto Ambiental (EIA) e Relatório de Impacto Ambiental (RIMA), através da contratação dos serviços da Sondotécnica S. A. A UHE Samuel foi o primeiro empreendimento da Eletronorte a ter aprovados os estudos requeridos para obtenção do licenciamento ambiental, estabelecido pela legislação vigente (Resolução CONAMA 001/86).

A Eletronorte tem estabelecido nos ciclos de planejamento estratégico, objetivos estratégicos e desdobramentos corporativos inerentes a sustentabilidade empresarial, estabelecendo resultados empresariais como fatores de desempenho econômico-financeiro, social e ambiental.

Na expansão do negócio da empresa, as suas equipes sempre buscaram estar na vanguarda dos conhecimentos, principalmente os ambientais em todas as etapas dos seus empreendimentos. No tempo que se iniciou a exigência legal de elaboração de EIA /RIMA, no seu conjunto de publicações que ocorreu no período 1981 a 1987, a Eletronorte, já em 1988, licenciou e obteve a licença de operação do empreendimento UHE Samuel (RO) suportado com a apresentação do EIA /RIMA, que foi o primeiro empreendimento de grande porte do Brasil nesse atendimento.

Em 1989, a Eletronorte iniciou um processo de auditorias ambientais internas e, em 2001, no planejamento estratégico, ciclo 2001 a 2003, estabeleceu a diretriz de implantação de Sistema de Gestão Ambiental (SGA) com definição de certificação ISO 14001 dos empreendimentos de geração e, nesse mesmo ano, já acontecia o primeiro ciclo anual do indicador de resultados Eficiência da Gestão Ambiental (IEGA). Esse indicador ambiental corporativo tem a aplicação da metodologia CAPDo, do TPM e as auditorias ambientais internas são realizadas em todos os empreendimentos em produção.

Com base nas orientações do planejamento estratégico, foi alcançada a Certificação ISO 14001, no primeiro trimestre de 2005, a UHE Samuel, no estado de Rondônia.

3.1 Implantação do sistema de gestão ambiental e as práticas de governança corporativas na gestão eletronorte

De forma sistêmica a Eletronorte a partir dos anos de 1990 / 91, focado no programa brasileiro de qualidade, nascendo de um conjunto de colegas que entenderam como uma oportunidade de organizar melhor a empresa, o negócio da ELETRONORTE que sempre tratou de tecnologia de ponta, usina hidroelétrica, geração de energia, turbina, sistema elétrico mecânico, barramento e previsibilidade de regime hidrológico.

A cultura de gestão da qualidade na empresa foi crescendo e no seu planejamento estratégico, criando o programa eletronorte da qualidade, com o TQC - *Total Quality Control*, houve treinamento amplo dentro da empresa, sob a ótica do conceito de sistema de gestão, o convênio com a Fundação Cristiano Antônio de Belo Horizonte, aplicam o 5' S (cinco sentidos Japoneses), na implementação da empresa na cultura de sistema de gestão.

O TPM (Manutenção Produtiva Total) tem característica de criar focos específicos em determinadas dimensões em vários pilares: pilar manutenção planejada, pilar manutenção da qualidade, pilar gestão antecipada, pilar de treinamento, pilar segurança, saúde e meio ambiente.

Em função das características e tipicidades do negócio da ELETRONORTE, conseguem convencer a consultoria internacional da JIPM do Japão, com base no pilar meio ambiente uma das principais metas colocadas naquela época, em janeiro de 2000, implantar o sistema de gestão ambiental NBR – ISO-14001, reconhecido internacionalmente.

O processo meio ambiente é assunto relativamente novo, se a Lei Federal que estabeleceu a política nacional de meio ambiente, a Lei Federal 6938 de 1981.

O Planejamento Estratégico sinalizou por contratação corporativa de uma consultoria especializada, que identificou às usinas a ser certificada.

Criando um indicador corporativo do meio ambiente, IEGA - Índice Eficiência de Gestão Ambiental, ferramenta da auditoria ambiental.

A Estrutura organizacional com força de trabalho é um desenho corporativo para fazer funcionar que todas as áreas da empresa se relacionarem dinamicamente.

O Sistema de gestão ambiental perpassa todas as áreas da empresa, a começar na área de compra, aquisição e suprimento.

O corpo da empresa vem sendo trabalhado pelo processo de educação ambiental, com as diretrizes utilizadas no cerne da empresa no buscar de uma certificação NBR-ISO-14001.

Por se tratar de Sistema Isolado é um complicador, produzir energia a trezentos e vende a sessenta, gerar problemas de fluxo de caixa. Além dos fatores políticos que podem provocar, por exemplo: a troca de todo o corpo gerencial como o que ocorreu em 2003, mesmo com todos esses percalços, em 2005, foram certificadas as três primeiras linhas de transmissão do Brasil.

Com a meta de a ser atingida até outubro/2007 a certificação NBR-ISO – 14001 da UHE Tucuruí, e na UTE Santana.

A cuidar do sistema de gestão ambiental, das plantas em produção e que no final de 2003 foi criada uma gerência na superintendência de Meio Ambiente única e exclusivamente para cuidar do sistema de gestão ambiental das plantas em produção da empresa, uma gerência corporativa para toda a ELETRONORTE para cuidar do assunto e auditar 100% das plantas em produção.

Conhecer o negócio de geração e transmissão de energia elétrica como uma estratégia de buscar a certificação ISO – 14001, para todas as geradoras da ELETRONORTE.

Com relação à certificação da UHE Samuel uma meta estabelecida no pilar do meio ambiente e aplicar o TPM, somente na diretoria de produção e comercialização, onde está o foco da produção da ELETRONORTE.

Toda a legislação federal, estadual, municipal que é publicada em resolução e portaria, resoluções com normas ou portarias da ANA, da própria ANEEL ou da Agência de Petróleo, ou da própria Agência de Saúde, são exigências e ao conhecimento ambiental para mitigar ou compensar esses aspectos de impactos ambientais, ou seja, constrói um sistema, que identifica quais suas necessidades e competências, para educar, treinar e estruturar.

Em fevereiro de 2005 a UHE Samuel foi certificada juntamente com UHE Rio Madeira em Rondônia e a linha de transmissão Porto Velho Abuna.

Estabelecido o ciclo anual de análise crítica do sistema de gestão ambiental da ELETRONORTE, onde se reunir todos os representantes de meio ambiente de cada regional, para avaliar as dificuldades, as lacunas ou de melhorias importante e os pontos relevantes são sempre trabalhados como, por exemplo, a estrutura organizacional do sistema funcional por caixinha, um sistema de gestão estabelecido a nível corporativo, onde à superintendência do meio ambiente, ações corporativas da condução do processo e as obrigações legais de um empreendimento que deva mitigar ou compensar os aspectos de impacto ambiental.

A mitigação é permanente, por que o meio ambiente é uma questão viva, e os aspectos do impacto mudam ao longo do tempo.

Estabelecer a responsabilidade corporativa de fazer orçamento de meio ambiente custeio da superintendência de meio ambiente e não da superintendência regional que cuida da máquina e equipamento.

Fazer a segregação desse dinheiro que deve ser carimbado naturalmente para que o gasto desse dinheiro seja específico.

Criar mecanismos de proteção do dinheiro para que não fique no saco comum, que são as questões estruturais do processo.

Os resultados empresariais em função de estar lidando com sistema de gestão ambiental na região norte é muito diferente de fazer um sistema de gestão ambiental na região sudeste, por exemplo: criar galpões para armazenagem de resíduos.

Montar um sistema de gestão ambiental, numa região que é carente de tudo, onde não se têm nem aterro sanitário para cuidar do lixo doméstico. E, por vontade própria, fazer um sistema de gestão ambiental que possa ser preventivo, que busca o seu desempenho ambiental, que inclusive reduza custos, dando destino adequado para tudo, a região é difícil, afastada de tudo, então isso custa dinheiro, é complexo dar destino final para resíduos perigosos adequadamente.

A empresa é uma das forças da economia local, é vista, culturalmente, como braço do governo, apesar dela não ser empresa de governo, e sim, empresa de estado.

Uma grande dificuldade é fazer uma substituição de um método, de uma prática para reduzir resíduos, que é um dos fundamentos da gestão ambiental, que é reduzir a sua quantidade de resíduos, não e só dar destino adequado. Substituir aqueles trapos, estopas contaminados por óleo que é usado em manutenção de máquinas e equipamentos normalmente. Uma empresa que preste o serviço de substituição troca toalhinhas contaminadas por outras totalmente limpas,

apanha as contaminadas e leva embora, ela está autorizada pelo órgão ambiental para fazer esse processo, mas ela não se interessa por que não tem volume, então você não consegue trocar uma tecnologia ou uma prestação de serviço já ambientalmente mais limpa para facilitar avançar no seu sistema de gestão ambiental.

Então estas questões estruturais avançam até a criação da gerência na superintendência de meio ambiente, em 2003, que tem um foco específico: buscar constantemente novos conhecimentos e treinamentos.

Com apoio a solução corporativa, introduz o conceito de manutenção do meio ambiente, que faz contratações com este conceito e possibilita demonstrar que o meio ambiente precisa ter uma manutenção permanente, gestão permanente, e só se faz contratos de serviços para o meio ambiente como se faz para os contratos de manutenção para máquina, ou seja, no sentido de assegurar a continuidade dos recursos. Contratação a longo prazo com o conceito de manutenção é obrigado a fazer o provisionamento do recurso.

Contratação de empresa independente, para produção de relatórios que é encaminhado para os órgãos ambientais, prestação de serviço de forma contínua nos alimentando mensalmente de toda legislação ambiental existente. Esse apoio corporativo em busca sempre de novos recursos no sentido de suprir e fazer contratações por meio da corporação em Brasília, na sede que consegue convencer em termos de enxergar a empresa como um todo.

A governança corporativa da sustentabilidade também pode derrubar uma empresa da noite para o dia, escândalos dessa natureza como o da Eron, word ponto com, o da Nike que viveu dificuldades com relação ao social e com o emprego de mão-de-obra infantil.

Nesse cenário a própria Aneel que é o órgão regulador do setor de energia elétrica, no ano de 2006, soltou diretrizes de elaboração do balanço social e vai auditar as empresas em sua obrigação.

São regras de critérios mínimos para dar prestação de contas com relação ao meio ambiente, sócio - ambiental e social da empresa e as multas, quando ele encontra alguma irregularidade nas empresas, são altas, pesadas, e afetam o resultado da empresa. Aneel colocou como obrigatoriedade, e passa a fazer pressão no negócio sobre a ótica do meio ambiente, os órgãos de controle de meio ambiente e o próprio mercado também.

A ELETROBRÁS tem ações na BOVESPA e na bolsa de NOVA YORK, e quer estar listada como carteiras especiais com relação à sustentabilidade que essas bolsas têm. A BOVESPA lançou em dezembro de 2005, o índice de sustentabilidade empresarial S.A BOVESPA, e escolheu cerca de quarenta empresas, mas acabou listando apenas vinte e poucas empresas. A ELETROBRAS que está listada na SA BOVESPA assim como está listada no *Dow Jones*.

É o mercado financeiro com regras claras de Governança Corporativa, que, ou você se enxerga nele para conseguir dinheiro barato para expansão do negócio que precisa de muito recurso, ou vai se estagnar e o próprio modelo do setor elétrico exige que participe de leilões, pois não existe mais área de concessão.

Já existe no âmbito da ELETROBRÁS, implantado o projeto *socks's* que é uma exigência da Lei Sarbanes-Oxley, lei americana lançada em 2000, em função de fazer frente à governança corporativa, todas as empresas do grupo e com dimensões dos processos produtivos do negócio terão que estar também implantando o mesmo projeto.

A auditoria contratada para focar exatamente no cumprimento de todos os procedimentos do projeto *socks's*, que é uma ferramenta do próprio Mercado financeiro, da qual por força da ELETROBRÁS estar na bolsa de valores norte americano, é obrigada a cumpri-la por imposição do mercado.

O mercado pergunta quanto do seu produto é certificado pela ISO-14001, a ELETRONORTE produz uma quantidade X de energia e só o empreendimento de Tucuruí representa 93% do produto energia. A ELETRONORTE

tem dois produtos: um é energia e o outro é a disponibilidade de equipamento linha de transmissão, que praticamente você aluga para a ONS - Operador Nacional de Sistema, linha de transmissão, então nós vamos alcançar essa meta, se certificamos Tucuruí, praticamente vamos ter 99% do nosso produto certificado.

O comitê mundial de grandes barragens toda hora está com os olhos em cima do empreendimento sobre o aspecto tecnológico de produção de energia, ou seja, o cenário do setor elétrico dentro do ambiente competitividade e sustentabilidade empresarial.

O Tribunal de Contas da União – TCU, em todas as suas auditorias está rastreando as responsabilidades e licenças de operação, e incorporando aos seus critérios de auditoria a dimensão ambiental.

No âmbito corporativo discutindo contabilmente a segregação destes custos na diretoria financeira por que é ela a responsável por definir estas questões corporativas de apropriação destes gastos com o meio ambiente de forma adequar em contas e fazer uma gestão de custo ambiental.

A gestão da governança corporativa é algo realmente novo, numa abordagem sistêmica correlacionada. É interessante como a proposta do governo de rediscutir a ELETROBRÁS, fortalecer a própria estruturação da *holding* com a criação do comitê de sustentabilidade da empresa para estar ligado diretamente ao conselho de administração, que é um mecanismo dentro da exigência do mercado financeiro e nos critério da Bovespa, bolsa de Nova York, *Dow Jones* índice de sustentabilidade, quer dizer não sofre influência da diretoria executiva e dá certa blindagem na empresa com relação ao capital estratégico.

Na governança corporativa ELETROBRAS criou o comitê de sustentabilidade e cada empresa do grupo tem um representante neste comitê e ele estar subordinada ao conselho de administração da ELETROBRAS, e não a diretoria executiva.

A ELETRONORTE tem seu comitê de competitividade e qualidade, onde se inseriu o critério do comitê de sustentabilidade ao invés de criar um novo por que esse comitê é subordinado a diretoria executiva, muito bom para gestão do negócio, mais não para governança do negócio S.A.

A questão da sustentabilidade define critérios de ocupação do cargo da presidência da empresa, quais são os critérios de remuneração da sua alta direção, da S.A. onde o maior acionista é o governo, como é que o conselho de administração avalia direção da sua diretoria executiva isso são exigências de governança corporativa.

No ambiente da sustentabilidade empresarial, cenário com o qual o setor elétrico nossas S.A's estão submetidas, resolver as questões de práticas de governança corporativa, são as discussões dos avanços, mudança do perfil dos acionistas se não as empresas não conseguem dinheiro barato do mercado de capitais.

As boas práticas de governança corporativa, a própria ELETROBRÁS é que responde estas questões junto ao mercado. Veja a coerência no que temos: uma legislação ambiental vasta, boa, mais o cumprimento dessa legislação está vindo por outros caminhos que não os órgãos de controle, que são os que menos fazem com que você seja aderente à legislação, nós temos legislação sobre o aspecto da governança corporativa, o cumprimento legal sob a ótica de cobrança externa deverá ser feito pelo o Tribunal de Contas da União – TCU, do que da administração pública propriamente dita, o mercado financeiro é tem tratado de governança corporativa.

O assunto governança corporativa e sustentabilidade está no planejamento atual, que revê o credo da empresa ,mudando a missão e a visão da empresa, revisando o código de ética que é uma exigência do negócio, e já estamos tomando medidas de rediscutir a estrutura organizacional da empresa com as práticas de transformação no ambiente que está aí, e em aderência à lei das S.A's.

3.2 Discussão teórica

3.2.1. Teorias da Governança corporativa

A contextualização dos autores sobre governança corporativa se dá no foco principal de estabelecer procedimentos que viabilizem sua adoção as práticas que segundo Steinberg (2003) perpassa por uma estruturação da governança Corporativa no desenvolvimento do valor das ações em relação a gestão dos interesses por meio do conselho de administração independente, de sua diretoria executiva, com uma sistematização de formas de compensação de seus CEO's diante da mensuração dos resultados obtidos em relação as suas participações quanto corporação em ações de cidadania e responsabilidade social.

Para atender a necessidade de estar em sintonia com os acontecimentos dos mercados de capitais temos que estabelecer algumas colocações (STEINBERG *et al*, 2003), onde a definição de uma representação por meio do conselho de administração que defende o interesse da propriedade e o bom relacionamento entre os *stakeholders* em benefício da própria organização.

Estabelecendo o índice de sustentabilidade defendido e aplicado nas bolsas de valores, onde temos uma clara exposição que estes critérios são a base da prática de governança corporativa, que tem na transparência das informações, ou seja, a disseminação das informações de relevância significativa com qualidade e integridade dos relatórios financeiros evidenciam o quadro societário, transações, conflitos de interesse e as políticas de governança.

3.2.2. Prática de Governança Corporativa

Estabelecidos os parâmetros para uma verificação das práticas existentes na ELETRONORTE, onde se buscou focar dentro da definição de estruturação das práticas de governança corporativa, conforme relatado e contextualizado pelos autores como Steinberg, Lodi e Hallqvist onde buscou observar dentro das afirmações coletadas pela pesquisa que *a priori* não existem diretrizes corporativas que possam ser mensurados apesar da demanda crescente observada nas ponderações do entrevistado que destacou vários processos em tramitação dentro da organização.

Há de se esclarecer que várias práticas de governança já estão estabelecidas e desenvolvidas mas só que não uma sistematização em processo de implantação corporativa.

Buscando o melhor desenvolvimento das práticas que foram observadas na empresa em questão posicionou um entendimento a respeito de como seus *stakeholders* são trabalhados, em relação ao enfoque observado por Steinberg (2003), quando relaciona a Lei Sarbanes-Oxley, que obriga a corporação ser mais transparente nas suas divulgações financeiras, uma vez que a *holding* Eletrobrás que já tem implantado estes procedimentos e assim perpassando para todas as empresas do grupo que terão que se adequarem a estes procedimentos.

3.2.3. Teorias do Sistema de Gestão Ambiental

Conforme definido por Tachizawa (2005), processo que se inicia com a mudança dos valores das organizações, que passa da expansão para a conservação, quantidade para a qualidade e da dominação para as parcerias, como a integralização da sistematização ecológica.

Como fomentado a respeito da responsabilidade social que é uma das práticas de governança corporativa exemplificada (STEINBERG *et al*, 2003; LODI, 2000) também verificado na implementação do sistema de gestão ambiental uma grande preocupação com os aspectos social, sócio-ambiental e ambiental.

Conceituando a gestão ambiental por Valle (2002), evidenciando a integralização e a preocupação com a qualidade ambiental e a imagem do produto no novo conceito de eco-produto, assim incorporando também o conceito de desenvolvimento sustentável e conscientização ambiental.

Conforme estabelecido nos critérios de implantação do sistema de gestão ambiental que Valle (2002), parte de uma diretriz no planejamento estratégico da legislação, previsão de geração de resíduos sólidos, efluentes líquidos, emissores atmosféricos ou ruídos.

O fator determinante que conforme Valle (2002) cita como o conjunto de condições e leis que influenciam nas interações com ambiente. Os órgãos regulamentadores como conselho Nacional do Meio Ambiente, os relatórios de impactos ambientais (RIMA), acompanhado por constantes auditorias ambientais e a preocupação com desenvolvimento sustentável para as próximas gerações, e os processos de reciclagens e conscientização de todos envolvidos nestes processos.

3.2.4. Práticas do Sistema de Gestão Ambiental

Conforme já fomentado por Tachizawa (2005), o processo de implementação e conscientização na percepção de uma oportunidade de estar se valendo da necessidade do próprio negócio que a partir de uma avaliação do TPM (Manutenção da Produtividade Total) e a sinalização do seu ciclo de planejamento empresarial.

A responsabilidade ambiental está no bojo do negócio de geração de energia elétrica o que perpassa pela cultura da empresa que é colocada por Tachizawa (2005) com uma das questões inerentes a implantação do sistema de gestão ambiental, onde temos as auditorias ambientais e os comitês de gestão ambiental estabelecidos por ações corporativas da alta administração da Eletronorte.

As práticas de gestão ambiental que vão sendo referenciadas pelos produtos do negócio da empresa conforme evidenciado por Valle (2002) em suas ponderações a respeito do conceito de eco-produto.

Estabelecendo os indicados de eficiência de gestão ambiental como definido por Valle (2002) uma diretriz para as auditorias ambientais, e assim estabelecer o processo de certificação NBr-ISO 14001, que evidencia a disposição em suas ações corporativas implementar todos os procedimentos necessários para a implantação do sistema de gestão ambiental em todos os seus empreendimentos.

3.2.5. Sistema de Gestão Ambiental

Teoria de SGA com base em Valle e Tachizawa	Prática de SGA na Eletronorte
Implementar, manter e aprimorar um sistema de gestão ambiental;	Com base no pilar do meio ambiente do seu TPM e a criação da Superintendência de Meio Ambiente;
Assegurar-se de sua conformidade com sua política ambiental definida;	Política ambiental definida em seu planejamento empresarial;
Demonstrar tal conformidade a terceiros;	Cobra de seus parceiros a mesma certificação para cada empreendimento específico;
Buscar certificação/registro de seu sistema gestão ambiental por uma organização externa;	Busca das certificações inicia-se pelas plantas em produção da empresa;
Realizar uma auto-avaliação e emitir autodeclaração de conformidade com as normas da série ISO 14000.	Comitê de gestão ambiental visa à emissão das certificações e mitigações de possíveis impactos de aspectos ambientais em sua redução ou compensação.

Figura 1 - quadro comparativa do Sistema de Gestão Ambiental Implantado na Eletronorte
Fonte: Elaborado por LARANJEIRA, Clóvis aluno do 8º Semestre de Administração – Uniceub.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os fatores determinantes para a implementar o sistema de gestão ambiental na Eletronorte face suas necessidades da própria especificidade do negocio gera e transmitir energia elétrica que tem nas ações ambientais uma estruturação do processo como ação corporativa que sistematiza todo o processo de implantação com auditorias ambientais por toda a empresa na conscientização de um melhor desenvolvimento ambiental.

O sistema de gestão ambiental da Eletronorte, foi estabelecido dentro do planejamento estratégico com diretrizes que norteiam todo o seu desenvolvimento do sistema de gestão ambiental, partindo da experiência da UHE Samuel que trouxe a empresa à certificação da NBr-ISO-14001 e assim com os comitês de gestão ambiental que viabilizam a continuidade dos novos empreendimentos, ou seja, suas plantas em produção.

Diante de uma conscientização que o sistema de gestão ambiental necessita de aprimorações constantes dos seus procedimentos e as práticas de sustentabilidade que permeiam as necessidade e demandas do mercado de energia elétrica onde se busca por recursos de grande monta para implementar novos empreendimentos, cujo principal meio de investimentos são pautados pelo mercado de capitais, pois os recursos que possibilitam as grandes empresas a participarem do modelo de setor de energia elétrica, onde são obrigados a participarem de leilões por concessões.

Com a abertura do mercado de energia elétrica temos na captação de recursos em bolsas de valores, onde existem regras claras de práticas de governança corporativa, então temos por parte das empresas que almejam captar estes recursos terão que estar implantando nos seus processos gerenciais ferramentas que possibilitem galgar estes investimentos. Como é o caso do sistema de gestão ambiental, especificado neste trabalho como fator determinante para se estar desenvolvendo as práticas de governança corporativa que a grande realidade do mercado de energia elétrica nas concessões de novos empreendimentos.

Ter ações corporativas desenvolvidas que possibilitem juntamente com as práticas de governança corporativa como demonstrada pelo levantamento apurado nas contextualizações dos autores como Steinberg, Hallqvist e as

informações coletadas na Eletronorte, que na implementação do sistema de gestão ambiental, se observou as práticas, como a responsabilidade ambiental, já fomentada por Tachizawa e Valle, uma das premissas da certificação NBR ISO-14001.

O mercado de energia elétrica tem sinalizado e é uma exigência para a efetiva participação do novo modelo que regulamenta o setor de energia elétrica no ambiente da sustentabilidade, onde os indicadores de sustentabilidade cada vez mais cobram participações das empresas em sua responsabilidade social, sócio-ambiental e ambiental de uma contextualização aqui exemplificada pelos autores referenciados.

O processo de certificação NBr ISO-14001 se dá pelo desenvolvimento de sistematização de práticas e auditorias ambientais que são constantemente aprimoradas, pois os aspectos de impactos ambientais vão mudando ao decorrer do tempo, o que evidencia a necessidade de uma retro-alimentação de todo o processo com novas tecnologias que procuram mitigar ou compensar os referidos aspectos de impactos ambientais.

Os autores como Steinberg e Tachizawa referenciados de forma clara observam que as ações corporativas que visam integralizar a empresa, no que as práticas de governança corporativa estabelecem as regras da sustentabilidade da organização.

Algumas dificuldades são relevantes no que tange a especificidade do assunto abordado onde temos uma vasta literatura a respeito dos assuntos propostos pela pesquisa, mais à dificuldade de se ter autores que abordem os assuntos tratados em conjunto onde os comparativos são eminentes não foram encontradas ponderações a respeito.

Ressaltando que na prática quando se buscou estabelecer um parâmetro para a apuração das práticas de governança corporativa desenvolvida pela empresa fica clara a dificuldade de interpretação da legislação como a Lei das S.A's, que apesar de regulamentar as empresas são pouco difundidas no âmbito da organização como um todo.

Este trabalho denotou uma grande gama de paciência no trato das informações apuradas, pois validaram todas as expectativas, uma vez que o

comparativo que demonstram a necessidade do mercado foi evidenciado pela necessidade de aprimoramento da empresa que no seu planejamento estratégico transparece toda a pressão que vem sendo obrigada a se atualizar em diretrizes de sua agência reguladora (ANEEL) e a própria holding (Eletrobrás) que é pressionada pelo mercado de capitais do qual faz parte.

Estar em sintonia com os conceitos que foram abordados e ter a possibilidade de estar verificando sua aplicabilidade prática no que tange o desenvolvimento profissional, em uma empresa que está passando por um processo de revitalização, onde seu credo foi alterado, sua missão e visão, buscando se adequar às exigências que norteiam o mercado de energia elétrica e o mercado de capitais como fonte de recurso barato, para custeio de novos empreendimentos.

Recomenda-se buscar o desenvolvimento de processo semelhante à integralização da empresa em relação à certificação NBr-ISO-14001, onde obtiveram grande comprometimento dos seus colaboradores tornando o processo sistematizado, assim possibilitando um aprimoramento das atuais necessidades do mercado.

Ainda recomendo-se que a empresa em questão possa estabelecer uma correlação entre o que a empresa vem trabalhando em nível de treinamento de funcionários a fim de estar inserindo na cultura da empresa os procedimentos do sistema de gestão ambiental as práticas de governança corporativa.

O tema possibilitou estar participando da integralização do conceito acadêmico a prática do profissionalismo proposto para fomentação do entendimento da governança corporativa como princípio de gestão empresarial.

REFERÊNCIAS

CENTRAIS Elétricas do Norte do Brasil – Eletronorte. Disponível em: <<http://www.eln.gov.br/usinas/Samuel/Introducao.asp>> .Acesso em 07/03/2007.

COMISSÃO de Valores Mobiliários – CVM. Disponível em: <<http://www.cvm.gov.br/port/public/publ/cartilha/cartilha.doc>> Acesso em 07/03/2007.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA - IBGC. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/ibConteudo.asp?IDArea=2>>. Acesso em 26/02/2007.

LAKATOS, Eva Maria e MARCONI, Mariana de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas 2005.

LODI, João Bosco. **Governança corporativa** – O Governo da empresa e o conselho de administração. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

SIMÕES, Paulo César Gonçalves **Governança corporativa e o exercício do voto nas s.a.** Rio de Janeiro: Lúmen júris, 2003.

STEINBERG, Hebert. HALLQVIST, Bengt; RODRIGUEZ, Floreal; DALE, Guilherme; MONFORTE, José; FALDINIET, Roberto. **A dimensão humana da governança corporativa**: pessoas criam as melhores e piores práticas. 2. ed. São Paulo: Gente, 2003.

TACHIZAWA, TAKESHY. **Gestão ambiental e responsabilidade social corporativa**: estratégias de negócios focadas na realidade brasileira. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

TENÓRIO, Fernando Guilherme. **Flexibilização organizacional**: aplicação de um modelo de produtividade total. Rio de Janeiro: FGV: Eletronorte, 2002.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução a pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VALE, Cyro E. **Qualidade ambiental**: ISO 14000. 4. ed. São Paulo: Senac, 2000.

APENDICE A - Entrevista com o Gerente de Gestão Ambiental - Eletronorte

Sr. Aníbal de Biase Martins
Gerente de Gestão ambiental

Explique como se deu o processo de certificação ISO-14001 na Eletronorte?

De forma sistêmica, a empresa a partir dos anos de 1990 / 91, com foco no programa brasileiro de qualidade, surgiu a oportunidade de melhor organizar a empresa, o negócio da ELETRONORTE. Tratando-se de tecnologia de ponta, usina hidroelétrica, geração de energia, turbina, sistema elétrico mecânico, barramento, previsibilidade de regime hidrológico, geração de energia, disponibilidade de água no reservatório, gestão da qualidade, corpo de profissionais de ponta.

A cultura de gestão cresce na empresa com um planejamento estratégico, forte e criando o programa ELETRONORTE da qualidade, com o TQC - *Total Quality Control*, convênio com várias entidades, treinamento com o conceito de sistema de gestão, aplicamos o cinco S (cinco senso japoneses), implementando na empresa do TPM (Manutenção Produtiva Total), por volta de 1998.

O TPM tem característica de criar focos específicos em determinadas dimensões, em vários pilares: pilar manutenção planejada, pilar manutenção da qualidade, pilar gestão antecipada, pilar de treinamento, pilar segurança, saúde e meio ambiente, em função tipicidades do negócio da ELETRONORTE.

Convencemos a consultoria internacional da JIPM do Japão, com base no pilar meio ambiente, uma das principais metas colocadas naquela época, em janeiro de 2000, implantar o sistema de gestão ambiental NBR – ISO-14001, reconhecido internacionalmente.

Como o processo meio ambiente é assunto relativamente novo, se nós imaginarmos a Lei federal que estabeleceu a política nacional de meio ambiente, que é a lei federal 6938, é de 1981.

Com as primeiras auditorias ambientais treinamos os 20 auditores líderes, para a criação de uma massa crítica a respeito do assunto meio ambiente, que gerou conhecimento para implantar um novo entendimento nos processos de licenciamentos.

Na diretoria de comercialização e produção que tem uma cultura muito forte de máquina e equipamento, que é fazer produzir e transmitir energia que são os dois negócios da ELETRONORTE.

Os órgãos de controle praticamente não existem, estando limitados a emitir as licenças ambientais. Como está explicitado no planejamento empresarial, que iríamos buscar a certificação NBR-ISO-14001, em todas as geradoras da ELETRONORTE.

Comente a respeito da certificação ISO-14001, na UHE-Samuel?

O Planejamento Estratégico sinalizou por uma contratação de consultoria especializada, que identificou as usinas que iríamos certificar como uma contratação corporativa dessa consultoria.

Criamos um indicador corporativo do meio ambiente, IEGA - Índice Eficiência de Gestão Ambiental, ferramenta da auditoria ambiental.

Montou-se a estrutura organizacional com uma força de trabalho e um desenho corporativo funcional, onde todas as áreas da empresa se relacionam dinamicamente. O sistema de gestão ambiental perpassa todas as áreas da empresa a começar na área de compra, aquisição e suprimento.

O corpo da empresa foi sendo trabalhado pelo processo de educação ambiental, com as diretrizes utilizadas no cerne da empresa para buscar uma certificação NBR-ISO-14001.

Por se tratar de Sistema Isolado é um complicador, produz energia a trezentos e vende a sessenta, gera problemas de fluxo de caixa. Além dos fatores

políticos que podem provocar, por exemplo: troca de todo o corpo gerencial como o que ocorreu em 2003, mesmo com todos esses percalços, em 2005 conseguimos certificar as três primeiras linhas de transmissão do Brasil e estamos com a meta de atingir até outubro/2007 a certificação ISO – 14001 da UHE Tucuruí, e na UTE Santana.

Foi criada uma gerência na superintendência de Meio Ambiente, no final de 2003 para cuidar única e exclusivamente do sistema de gestão ambiental, das plantas em produção da empresa.

No mesmo ano com indicadores IEGA, conseguimos fazer auditorias ambientais em 100% de nossas plantas em produção, bem como temos uma estratégia de buscar a certificação NBR-ISO – 14001.

Com relação à certificação da UHE Samuel uma meta estabelecida no pilar do meio ambiente do TPM (Manutenção Produtiva Total), com definição da meta estratégica de certificar as geradoras, e sob a orientação da consultoria, que montamos uma tecnologia de fato para construir todo um sistema de gestão, uma metodologia clara, que identifica os processos produtivos, os aspectos e os impactos ambientais, o perigo ambiental existente ao mesmo tempo em que mapeia seus diplomas legais e requisitos legais do sistema de gestão ambiental.

As legislações federais, estaduais, municipais que são publicadas em resoluções e portarias, resoluções com normas ou portarias da Agência Nacional de Águas – ANA, própria Agência Nacional de Energia Elétrica - ANEEL ou da Agência de Petróleo, ou da própria Agência de Saúde.

Contração dada à definição corporativa, de uma consultoria externa experiente em orientar e montar o sistema de gestão ambiental.

Em fevereiro de 2005 a UHE Samuel foi certificada juntamente com UHE rio madeira em Rondônia e a linha de transmissão Porto Velho Abuna.

Esclareça como a gestão corporativa promove a certificação ISO-14001, após a implantação da UHE-Samuel?

Estabelecido o ciclo anual de análise crítica do sistema de gestão ambiental da ELETRONORTE, onde se reuniu todos os representantes de meio ambiente de cada regional, para avaliarmos as dificuldades, o que o sistema tem de lacunas ou de melhorias importantes e os pontos relevantes são trabalhados, como por exemplo, a estrutura organizacional do nosso sistema funcional por caixinha, um sistema de gestão estabelecido a nível corporativo temos à superintendência do meio ambiente, ações corporativas da condução do processo e as obrigações legais de um empreendimento que deva mitigar ou compensar possíveis impactos ambientais.

A mitigação é permanente, até por que o meio ambiente é uma questão viva e os aspectos do impacto mudam ao longo do tempo.

Estabelecer a responsabilidade corporativa de fazer orçamento de meio ambiente, custeio da superintendência de meio ambiente e não da superintendência regional que cuida da máquina e equipamento.

Fazer a segregação do dinheiro que deve ser carimbado naturalmente para que o gasto do dinheiro seja específico. Criar mecanismos de proteção do dinheiro para que não fique no saco comum.

Os resultados empresariais em função do sistema de gestão ambiental na região norte, o que é muito diferente de fazer na região sudeste, como, por exemplo, criar galpões para armazenagem de resíduos, numa região que é carente de tudo, não têm nem aterro sanitário para cuidar do lixo doméstico.

Por vontade própria de fazer um sistema de gestão ambiental que possa ser preventivo, que busca o seu desempenho ambiental, com redução de custos, dando destino adequado para tudo, a região é difícil, afastada de tudo, então isso custa dinheiro, é complexo dar destino final para resíduos perigosos adequadamente, a empresa é uma das maiores forças da economia, ela é vista culturalmente como braço do governo, apesar dela não ser empresa de governo, e sim empresa de estado.

Um exemplo claro que evidencia essa dificuldade é fazer uma substituição de uma prática para reduzir resíduos, que é um dos fundamentos da gestão ambiental reduzir a quantidade de resíduos e não só dar destino adequado. Substituir aqueles trapos, estopas contaminados por óleo que usa em manutenção de máquinas e equipamentos normalmente, por uma empresa que presta esse serviço de substituição, troca toalhinha para você usar isso ela totalmente limpa, apanha as contaminadas e leva embora, ela está autorizada pelo órgão ambiental para fazer esse processo mais ela na se interessa por que não tem volume, então você não consegue trocar ainda uma tecnologia ou uma prestação de serviço já ambientalmente mais limpa para facilitar, avançar no seu sistema de gestão ambiental.

A criação da gerência na superintendência de meio ambiente em 2003, que tem um foco específico nas questões estruturais. Busca constante de novos conhecimentos, treinamentos para os recém concursados da empresa que vão ter um curso específico com um prestador de serviços contratado com competência para dar treinamento sobre análise e interpretação da NBR ISO 14001 e legislação ambiental em apoio ao sistema de gestão ambiental ISO-14001, habilitando com conhecimento a todo o momento a força de trabalho.

Com as soluções corporativas, introduzimos um conceito no sistema de gestão ambiental, o de fazer contratações com conceito de manutenção do meio ambiente. Assim conseguimos demonstrar, dar consistência que o meio ambiente é algo que precisa ter uma manutenção permanente, gestão permanente, e hoje só se faz contratos de serviços para o meio ambiente como se faz contratos para manutenção para uma máquina, ou seja, no sentido de continuidade assegurando a continuidade dos recursos. Contratação a longo prazo com um conceito de manutenção é obrigado a fazer o provisionamento do recurso.

Contratação de empresa independente, para produção de relatórios que são encaminhados para os órgãos ambientais, prestação de serviço de forma continua nos alimentam mensalmente de toda legislação ambiental que está saindo, publicada de ordem federal, estadual e do principal município que for instalado o empreendimento. Esse apoio corporativo em busca sempre de novos recursos no

sentido de suprir e fazer contratações por meio da corporação em Brasília, na sede que consegue convencer em termos de enxergar a empresa como um todo.

Comente a respeito da participação da empresa no novo cenário do setor elétrico, onde a competitividade é um fator determinante da sustentabilidade empresarial?

Competitividade resume-se em remunerar bem os acionistas, ganhando mercado, deixando seus clientes satisfeitos.

No ambiente da sustentabilidade não é ganhar mercado, ele passa a ter uma outra dimensão que é o quanto você vale no mercado.

Ter sua ação mais valorizada ou não no mercado, então não é o ganhar mercado, ou seja, expandir o negócio para ter mais cliente, mas fatias do mercado no fornecimento de energia, mas o quanto você vale no mercado.

Sustentabilidade - é demonstrar que tem vida longa, o quanto você pode remunerar bem os acionistas, devido às exigências do mundo de hoje com relação exatamente das dimensões ambiental e social.

A sustentabilidade exige da ferramenta do balanço *scorecards*, que se resume no final olha seu passado e qual o desempenho econômico financeiro. Hoje o resultado empresarial na sustentabilidade que enxerga sempre evidentemente o econômico financeiro, mas qual é o seu resultado sócio ambiental e social.

A governança corporativa da sustentabilidade também pode derrubar uma empresa da noite para o dia, escândalos dessa natureza nós já vimos como a Eron, word ponto com, o da Nike que viveu dificuldades com relação ao social, emprego de mão de obra infantil, etc.

Sustentabilidade questões que nós discutimos na competitividade tem de ser assunto resolvido, a máquina tem que estar funcionando, e dar manutenção para ela ficar funcionando, vamos discutir a gestão do que tem vida, ou

seja, as pessoas da organização, se elas estão preparadas para esse mundo de poder, que move a empresa.

Nesse cenário a própria Agência Nacional de Energia Elétrica - ANEEL que é o órgão regulador do setor de energia elétrica, no ano de 2006, soltou diretrizes de elaboração do balanço social e vai buscar auditar as empresas em sua obrigação.

São regras de critérios mínimos para dar prestação de contas com relação ao meio ambiente, sócio - ambiental e social da empresa fiscalizando, e as multas, quando ele encontra alguma irregularidade nas empresas são altas, pesadas, e afetam o resultado da empresa. ANEEL colocou como obrigatoriedade, e passa a fazer pressão no negócio sobre a ótica do meio ambiente, os órgãos de controle de meio ambiente e o próprio mercado também.

As Centrais Elétricas Brasileiras S.A – ELETROBRÁS tem ações na BOVESPA e na bolsa de NOVA YORK, e quer estar listada como carteiras especiais com relação à sustentabilidade que essas bolsas têm. A BOVESPA lançou em dezembro de 2005, o índice de sustentabilidade empresarial BOVESPA, e escolheu cerca de quarenta empresas, mas acabou não listando, lançou vinte e poucas empresas.

A ELETROBRAS está listada na S.A. BOVESPA e na bolsa de Nova York listada no *Dow Jones* que são índices de sustentabilidade.

É o mercado financeiro com regras claras de Governança Corporativa que possibilitam conseguir dinheiro barato para expansão do negócio que precisa de muito recurso, ou vai se estagnar. O próprio modelo do setor elétrico hoje exige a participação em leilão, pois não existe mais área de concessão.

Já existe no âmbito da ELETROBRÁS, implantado o projeto *socks's* que é uma exigência da Lei Sarbanes-Oxley, lei americana lançada em 2000, em função de fazer frente à governança corporativa, todas as empresas do grupo e com

dimensões dos processos produtivos do negócio terão que estar se adequando e também implantando o projeto *socks's* como aqui na ELETRONORTE.

Somos auditados, por uma auditoria contratada para focar exatamente no cumprimento de todos os procedimentos do projeto *socks's*, que é uma ferramenta do próprio Mercado financeiro, da qual por força da ELETROBRÁS que está na bolsa de valores norte americano, e é obrigada a cumprir a lei americana, então isso já é uma imposição do mercado.

O mercado pergunta quanto do seu produto é certificado pela ISO-14001, a ELETRONORTE produz uma quantidade X de energia e só o empreendimento de Tucuruí representa 93% do produto energia da ELETRONORTE, ela tem dois produtos: um é energia e o outro é a disponibilidade de equipamento linha de transmissão, que praticamente você aluga para o Operado Nacional de Sistema - ONS, linha de transmissão, então vamos alcançar essa meta, se certificamos Tucuruí, e praticamente vamos ter 99% do nosso produto certificado.

O comitê mundial de grandes barragens toda hora está com os olhos em cima do empreendimento sobre o aspecto tecnológico de produção de energia, ou seja, o cenário do setor elétrico dentro do ambiente competitividade e sustentabilidade empresarial.

O Tribunal de Contas da União – TCU, em todas as auditorias está rastreando as responsabilidades e licenças de operação e incorporando aos seus critérios de auditoria a dimensão ambiental.

Esclareça a respeito da legislação (Lei das S.A), quais os fatores determinantes das práticas de governança corporativa adotados pela Eletronorte?

O planejamento estratégico de 2007, já estamos com propostas de avançar sobre estas questões corporativas de apropriação deste gastos com o meio ambiente de forma a adequar em contas, fazer uma gestão de custo ambiental.

Corporativamente esse ambiente todo que nós estamos vivendo da sustentabilidade e de cobrança externa como da ANEEL, TCU, mercado financeiro, no pacto global da ONU, exigência do cenário externo e decisões políticas.

A gestão da governança corporativa ela é algo realmente novo, numa abordagem interessante como a proposta de governo de rediscutir a Eletrobrás, fortalecer a própria estruturação da *holding*. Criação do comitê de sustentabilidade da empresa é para ser criado ligado diretamente ao conselho de administração, que é um mecanismo dentro da exigência do mercado financeiro e um dos critérios da Bovespa e bolsa de Nova York, *Dow Jones*. A criação de comitê de sustentabilidade ligado diretamente ao conselho de administração, quer dizer, não sofre influência da diretoria executiva e dá uma certa blindagem na empresa com relação ao capital de giro.

Há certas questões que não dá para um diretor chegar aqui e querer mexer na rotina da empresa, na ocupação dos cargos de diretoria, que não é por competência executiva de tratar do negócio de energia elétrica.

Na governança corporativa ELETROBRAS já criou o comitê de sustentabilidade e cada empresa do grupo tem um representante neste comitê e que ele está subordinado ao conselho de administração da ELETROBRAS, e não a diretoria executiva,

A ELETRONORTE tem seu comitê de competitividade e qualidade, que se inseriu os critérios do comitê de sustentabilidade ao invés de criar um novo por que esse comitê é subordinado a diretoria executiva, muito bom para gestão do negócio, não para governança do negócio S.A.

A questão da sustentabilidade tem critérios que você define a ocupação do cargo da presidência da empresa, quais são os critérios de remuneração da sua alta direção, na S.A. governo, onde o maior acionista é o governo como que o conselho de administração avalia a direção da sua diretoria executiva, isso são exigências de governança corporativa no ambiente da

sustentabilidade empresarial, é o cenário do setor de energia elétrica está submetido, se não ele não conseguir dinheiro barato.

As questões de resolver práticas de governança corporativa que as nossas S.A. vão ter que discutir avanços vão ter que mudar o perfil dos acionistas da S.A governo. Em termos de empresa do governo, mas é difícil, nós temos que vencer questões estruturais e cultura de governo, principalmente a questão de não ser uma empresa de governo, e sim de estado.

Os governantes é que fazem todo mundo entender e assim eles agem, colocam as questões empresariais para baixo, quando você precisa do conselho de administração, às vezes alguns deles são meras figuras ilustrativas, não são pessoas que estão cuidando de fato da empresa, por que não são do ramo, não são executivos, como e que vai se constituído estes conselhos de administração.

A legislação existe mais nossos dirigentes é que atropelam em alguma coisa, fazer uma análise a respeito das leis das S.A. propriamente dita e a governança corporativa eu não tenho essa análise. A própria ELETROBRÁS inclusive é que está respondendo essa questão junto ao mercado. Veja a coerência, nos temos uma legislação ambiental vasta e, boa, mais o cumprimento dessa legislação está vindo por outros caminhos que não os órgãos de controle que são os que menos fazem com que você esteja aderente à legislação, nos termos da legislação sobre o aspecto da governança corporativa o TCU é que vai muito pelo simplesmente fato do cumprimento legal sob a ótica de cobrança externa do que da administração pública propriamente dita, do ponto de vista governança corporativa o mercado financeiro é que tem regras para inclusão no seu sistema.

As práticas de governança corporativa têm uma que caminha muito para se tornar uma ferramenta de gestão. O político que entra, assumindo uma diretoria da empresa, ele não é executivos do setor, tem uma postura muito política, inibindo o encaminhamento empresarial.

Uma prática da ELETRONORTE que é o planejamento estratégico, nos nossos ciclos anuais de planejamento empresarial de gestão por indicadores

corporativos, bem focados em função da necessidade do negócio e em função do resultado empresarial estar negativo. Reverte o prejuízo em lucro, o planejamento atual, quer rever o credo da empresa, já houveram oficinas em março/2007 e o credo da empresa já foi mudado, a missão e visão da empresa estão revisados juntamente com o código de ética que é uma exigência do negócio.

À medida que você consegue implantar sistematizar práticas, o processo é sempre mais forte do que individualmente as pessoas, o assunto governança corporativa e sustentabilidade já estão tomando medidas de rediscutir as estruturas organizacionais da empresa, que são práticas de transformação para fazer frente a esse ambiente que está aí, eu diria de repente para melhor aderência à lei de S.A.

O planejamento empresarial 2007 tem a revisão da revitalização da missão e visão da empresa, um ponto importante de um avanço, uma melhoria, do realinhamento de ganho significativo, pois em rediscutir a genética na concepção por que e lá que estão os grandes ganhos, desenvolver implantar o projeto no operacional vai ter sempre ganho mais em parcelas menores.

O planejamento empresarial trata da concepção da organização e do desenho da organização, rediscutir e mapear este processo está na nossa pauta e agenda de trabalho da empresa e sair da administração de funções por gestões de processos.

A questão governança corporativa que a partir do momento que sair das caixinhas de funções e passar a fazer uma gestão do negócio por meio de processo. E outra missão e outra visão e outro credo, e tudo isso já está sendo construído no planejamento Empresarial 2007/2010 criando todo esse contexto que aí está em discussão da própria ELETROBRAS, e o ambiente de sustentabilidade.

Daí por diante, deve cuidar muito bem do que nós já temos que as concessões vencem, é uma indefinição do setor elétrico a renovação dessas concessões. A CEMIG tem concessões vencidas, que foi solicitada a renovação

dessas concessões há discussões é essa bola já foi jogada para o Ministério de Minas Energia e tem decisões políticas que vem por aí.

A ELETRONORTE já tem Balbina, uma subsidiária integral que venceu sua concessão agora em março/2007, não se sabe qual vai ser a decisão. A previsão de que se renove a concessão conforme o modelo atual, mais existe uma corrente fazendo frente, que acabou a concessão acabou. O capital está remunerado, ele vai para a licitação mesmo que o mercado que vai para um leilão que tenha dinheiro privado, o modelo que está aí é privatizante, você injeta dinheiro de mercado no negócio de energia elétrica.

Então temos que mudar mesmo, ou vamos cada vez mais enxergar dificuldades de sobrevivência. Nós estamos tratando com todas as dificuldades que possamos ter em termos de perda, por que é uma empresa grande também ela está em nove regionais distribuídas e tem uma questão de governo, muita influência política, que diretor é esse, que diretor é aquele. A própria discussão da presidência da ELETROBRÁS que está discutindo, transparece que o governo vinha se posicionando por uma colocação de um técnico, então está tendo uma imposição que vai ser um técnico o presidente da ELETROBRAS então a pressão é muito forte, muitos jogos de interesse. A governança corporativa é um negócio muito difícil no âmbito político, S. A. político, de governo, de estado.